

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2005

Eva Šlaichová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Změna organizační struktury příspěvkové organizace

Modification of organizational structure of the allowance organization

BP – PE – KPE - 200512

EVA ŠLAICHOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, KPE

Konzultant : Ing. Zdeněk Šlaich, ředitel SOŠ GS a SOU v Liberci

Počet stran 41

Počet příloh 12

Datum odevzdání 20.5.2005

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Petře Rydvalové za vedení a poskytnutí důležitých rad při jejím zpracovávání a dále svému otci Ing. Zdeňku Šlaichovi za trpělivost a potřebné podklady k vypracování této bakalářské práce.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

RESUME

Téma mé bakalářské práce zní Změna organizační struktury příspěvkové organizace a je zaměřeno na návrh optimálního organizačního uspořádání pro Střední odbornou školu gastronomie a služeb a Střední odborné učiliště v Liberci.

Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou obsažena základní fakta o této organizaci a její charakteristika. Dále je zde popsán současný stav školy, jeho výhody a nevýhody a současné organizační uspořádání. Druhá část popisuje, jak se tato problematika řeší v odborné literatuře a jaké jsou typy organizačních struktur. Třetí část práce je zaměřena na návrh optimálního řešení organizační struktury a jeho dopad na některé pracovní pozice. Tato část též obsahuje analýzu silných a slabých stránek organizace a celkovou prognózu jejího budoucího rozvoje.

SUMMARY

The theme of my bachelor thesis is Modification of organizational structure of the allowance organization and it is focused on a proposal of new organizational structure for the Secondary School of Gastronomy and Services and Apprentice School in Liberec.

The thesis is divided into three parts. The first one gives some basic facts about this organization and its characterization. It also describes contemporary situation in the organization, advantages and disadvantages of this situation and contemporary organizational structure. The second part pays attention to the relevant questions in the professional literature and to some specific types of organizational schemes. The third part includes a proposal of new organizational structure and its impact on some working positions. This part contains also SWOT analysis of this organization and a prognosis of its future development.

KLÍČOVÁ SLOVA

centralizace vedení
doplňková činnost
koncepční řešení stávající situace
liniově-štabní uspořádání
nákladnost pracovní síly
optimalizace organizačního uspořádání
organizační struktura
řízení příspěvkové organizace
strategická analýza řízení
Školský zákon

KEY WORDS

additional occupation
administration of the allowance organization
centralization of management
concept for solution of the current situation
education law
expensiveness of labour force
line and staff management
optimalization of the organizational system
organizational structure
strategic analysis of administration

Obsah:

| | |
|--|----|
| 1. ÚVOD | 10 |
| 2. CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE | |
| 2.1. Základní fakta o příspěvkové organizaci | 11 |
| 2.2. Charakteristika školy | 11 |
| 2.2.1. Zapojení školy do rozvojových programů | 12 |
| 2.2.2. Spolupráce školy s výrobními podniky a ostatními institucemi..... | 12 |
| 2.2.3. Přehled o zaměstnancích | 12 |
| 2.3. Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti dle zřizovací listiny | 13 |
| 2.4. Doplnková činnost | 14 |
| 2.5. Zhodnocení současného stavu organizačního uspořádání školy | 14 |
| 3. TEORIE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | |
| 3.1. Organizace a smysl organizování | 19 |
| 3.1.1. Čtrnáct základních zásad managementu Henryho Fayola | 19 |
| 3.1.2. Důvod a výsledek organizování | 20 |
| 3.2. Pravidla pro vytvoření „zdravé“ organizační struktury | 21 |
| 3.3. Proces provádění organizačních změn | 23 |
| 3.3.1. Výhody a nevýhody centralizace | 23 |
| 3.4. Návrh organizační struktury | 24 |
| 3.4.1. Organizační plánování | 25 |
| 3.5. Řízení příspěvkových organizací a jejich právní podmínky | 25 |

| | |
|---|----|
| 4. NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | |
| 4.1. Strategické řízení organizace – metodika | 27 |
| 4.2. Organizační postup při strategické analýze | 28 |
| 4.2.1. Vybraná kritéria pro hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí školy | 28 |
| 4.2.2. Zpracování jednotlivých příkladů podle hodnocení vybraných skupin | 30 |
| 4.2.3. Vyhodnocení celého procesu analýzy organizační struktury | 32 |
| 5. NÁVRH NA RACIONALIZACI ORGANIZACE A ŘÍZENÍ ŠKOLY | |
| 5.1. Koncepční řešení stávající situace | 33 |
| 5.2. Návrh optimální organizační struktury | 35 |
| 5.3. Dopad na základní pracovní náplně jednotlivých funkcí po změně org. struktury | 35 |
| 6. ZÁVĚR | 39 |
| 7. SEZNAM LITERATURY | 40 |
| 8. SEZNAM PŘÍLOH | 41 |

Seznam zkratek

| | |
|--------------|---|
| aj. | a jiné |
| atd. | a tak dále |
| BOZP | bezpečnost a organizace práce |
| č. | číslo |
| ČR | Česká republika |
| Kč | korun českých |
| mil. | milión |
| MOV | mistr odborného výcviku |
| MŠMT | ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| např. | například |
| org. | organizační |
| pl. | platové |
| prům. | průměrné |
| resp. | respektive |
| řed. | ředitel |
| SOŠ GS a SOU | Střední odborná škola gastronomie a služeb a Střední odborné učiliště |
| tis. | tisíc |
| tj. | to je |
| tn. | to znamená |
| tzv. | tak zvaná |
| ved. | vedoucí |
| VMOV | vedoucí mistr odborného výcviku |
| ZŘPE | zástupce ředitele pro ekonomiku |
| ZŘPV | zástupce ředitele pro praktické vyučování |
| ZŘTV | zástupce ředitele pro teoretické vyučování |

1. ÚVOD

Tato bakalářská práce na téma Změna organizační struktury příspěvkové organizace se podrobněji zabývá problematikou provádění organizačních změn. Neziskový sektor, kam spadá i školství, je naprosto specifická oblast, neboť jeho hlavní cílem není zisk, jako je to u výrobních podniků, ale dosažení co nejlepších výchovně vzdělávacích výsledků. Jedná se tedy o cíl, který se sice nedá kvantitativně vyjádřit, ale který může být pro společnost o to víc prospěšný.

Pro bezproblémový chod musí mít příspěvková organizace zajištěnu fungující organizační strukturu. Cílem této práce je navrhnout nové uspořádání pro Střední odbornou školu gastronomie a služeb a Střední odborné učiliště v Liberci, které se v tomto směru potýká již desetiletí s velkými problémy. Největší nevýhodou současného stavu je přílišná členitost a rozvětvenost organizační struktury.

V úvodu práce jsou uvedena základní fakta o této příspěvkové organizaci, s celkovou charakteristikou zaměřenou především na nevýhody jejího současného stavu. Nedílnou součástí SOŠ GS a SOU je i její vlastní doplňková činnost, které vychází z předmětu činnosti dle zřizovací listiny. Teoretická část by měla poskytnout fakta, která se o problematice organizační struktury objevují v odborné literatuře. Cílem této kapitoly je podrobný popis pravidel pro provádění organizačních změn.

V závěrečné části práce je uvedena analýza školy z hlediska vnějších a vnitřních vlivů pomocí SWOT analýzy se zaměřením na koncepční řešení stávající situace. Nejdůležitějším bodem práce je návrh optimální organizační struktury s ohledem na její dopad na základní pracovní náplně jednotlivých funkcí.

2. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

2.1. Základní fakta o příspěvkové organizaci

Logo školy:



Název organizace: Střední odborná škola gastronomie a služeb a Střední odborné učiliště
(schválená zkratka SOŠ GS a SOU)

Sídlo: Na Svahu 65/8, 460 31 Liberec 2

Právní forma: příspěvková organizace

Celková kapacita školy: 1 340 žáků (z toho 200 žáků SOS a 1140 žáků SOU)

Odloučená pracoviště: Pekárkova 5/572, 460 01 Liberec 1
U Krematoria 3/644, 460 01 Liberec 4
Dvorská 5/548, 460 05 Liberec 5
Broumovská 839, 460 01 Liberec 6
Sovova 2/584, 460 01 Liberec 14

2.2. Charakteristika školy

Organizace je zřízená za účelem poskytování vzdělání a výchovy žáků, je součástí

výchovně vzdělávací soustavy ČR. Poskytuje komplexní formu výuky, zahrnující výuku praktickou, teoretickou i výchovu mimo proces výuky. [5] Zřizovatelem Střední odborné školy gastronomie a služeb a Středního odborného učiliště Na Svahu je od roku 2001 Liberecký kraj. Škola ve svých dvou součástech poskytuje úplné střední odborné a střední odborné vzdělání v oborech: hotelnictví a turismus, gastronomie, cukrářské práce, textil a oděvnictví, kadeřnictví, kosmetika a obchodní provoz. Povolená doplňková činnost navazuje na vyučované obory a zaměřuje se především na hostinskou činnost, výrobu oděvů i oděvních doplňků a specializovaný maloobchod (cukrárna, kadeřnictví).

2.2.1. Zapojení školy do rozvojových programů

- Účast v projektu VOTEC – MŠMT – Vlámské ministerstvo školství.
- Účast v projektu Phare – Německo – Česko.
- Výměnné stáže žáků a pedagogických pracovníků – Švýcarsko (Kooperaace Liberec – St.Gallen).

2.2.2. Spolupráce školy s výrobními podniky a ostatními institucemi

- Odborné praxe žáků se realizují v úzké spolupráci s řadou podniků z Liberce i z celého regionu (kolem 60 uzavřených smluv o spolupráci při výuce a praxi žáků).
- Studenti mají možnost využít možnosti stáže v hotelové školy v Belgii. Tuto příležitost v podobě zajištěného týdenního programu může každý rok využít až 30 studentů a 5 pedagogů.

2.2.3. Přehled o zaměstnancích

Ve školním roce 2003/2004 k 1. 9. 2003 celkem 123 zaměstnanců, z toho 85 pedagogických a 41 nepedagogických. Během školního roku došlo, vlivem přiděleného rozpočtu, ke snížení nepedagogických zaměstnanců ze 41 na 32. Průměrný měsíční plat u pedagogických pracovníků je 17 770,- Kč brutto, průměrný věk 49,5 roku.

2.3. Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti dle zřizovací listiny č.j.-54/03-Š ze 6. 6. 2003

Organizace je zřízena za účelem poskytování vzdělání a výchovy žáků, je součástí výchovně vzdělávací soustavy.

Organizace sdružuje: Střední odborné učiliště

Střední odborná škola gastronomie a služeb

Činnost organizace je vymezena § 9 pro střední odborná učiliště a § 16 pro střední odbornou školu gastronomie a služeb zákona číslo 29/1984 Sb. o soustavě základních, středních a vyšších odborných škol, ve znění pozdějších předpisů, a prováděcími předpisy.

Statutárním orgánem organizace je ředitel organizace, kterého jmenuje a odvolává z funkce Rada Libereckého kraje. Ředitel plní úkoly vedoucího organizace, zejména úkoly vyplývající z § 3 zákona č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a je oprávněn jednat ve všech věcech jménem této organizace. Ředitel řídí organizaci podle organizačního řádu v souladu s pracovněprávními předpisy a pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení. Ředitel vydává organizační řád, pracovní řád a další vnitřní předpisy organizace.

Organizace hospodář s finančními prostředky:

- a) získanými vlastní činností,
- b) přijatými z rozpočtu zřizovatele či jiných rozpočtů a fondů,
- c) přijatými peněžními dary.

Organizace je povinna plnit závazné ukazatele stanovené zřizovatelem. Finanční hospodaření organizace je upraveno platnými právními předpisy. Organizaci je povolena doplňková činnost, která navazuje na hlavní účel a předmět činnosti organizace.

2.4. Doplnková činnost

Organizaci je zřizovací listinou č.j.-54/03-Š z 6. června 2003 povolena následující doplňková činnost, která navazuje na hlavní účel a předmět činnosti, jedná se o:

- výrobu oděvů,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- specializovaný maloobchod,
- hostinskou činnost,
- pronájem bytových prostor – služební byty,
- pronájem nebytových prostor.

Na činnosti, na které se vztahuje živnostenský zákon, má organizace vydány živnostenské listy. Doplňková činnost se řídí vnitřními směrnicemi ředitele školy – Vymezení rozsahu vedlejší činnosti školy ze dne 22. srpna 1997, která obsahuje vymezení okruhu činností, kalkulací a nákladů.

Za rok 2003 byly vykázány v doplňkové činnosti:

- tržby v celkové výši 1 290 327,00 Kč
- a náklady ve výši 1 035 638,32 Kč.

Organizace vykázala v doplňkové činnosti zisk ve výši 254 688,68 Kč.

2.5. Zhodnocení současného stavu organizačního uspořádání školy

Střední odborná škola gastronomie a služeb je podle statistik Krajského úřadu Liberec největší střední školou v regionu (viz tabulka č.1). Výuka probíhá ve dvou úrovních, teoretické a praktické. Žáci mají jeden týden teoretickou výuku, která probíhá v tradičních třídách a při níž získávají teoretické podklady pro svůj obor. Následující týden je věnován praktické výuce, která má za účel praktické využití znalostí z předchozího týdne.

Teoretické vyučování probíhá ve 4 objektech, z toho 2 objekty jsou ve vlastnictví státu a ostatní objekty ve vlastnictví Magistrátu města Liberec. Praktické vyučování je zajištěno ve dvou objektech a na mnoha smluvních pracovištích pro gastronomické obory kuchař, číšník a cukrář.

Tabulka č.1: Základní údaje o třídách a žácích školy k 30.9.2003 – denní studium

| Škola | Počet tříd | Počet žáků | Průměr žáků na třídu | Průměr žáků na učitele |
|-------|------------|------------|----------------------|------------------------|
| SOŠ | 4 | 118 | 29 | 12 |
| SOU | 28 | 724 | 26 | 22 |

Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2003/2004

Vzhledem k nevyhovujícím podmínkám se škola již několikrát stěhovala z jednotlivých objektů, většinou pro nevhodnost a zdravotní závadnost daných objektů, havarijní stav nebo kapacitní nedostatečnost vzhledem k nárůstu počtu žáků:

- 1996 z objektu Střelnice do objektu Sladovnická
- 1997 z objektu Sladovnická (podnájem) do vlastního uvolněného objektu v Pekárkově ulici
- 1998 z objektu Na Svahu na pracoviště Broumovská (havarijní stav)
- 1999 službové obory z ul. A. Sovy do Broumovské 839, hotelová škola z Broumovské na pracoviště Na Svahu, zbývající obory do ul. A. Sovy

Tyto akce byly výraznou zátěží pro vedení školy a zaměstnance školy, vše nad rámec běžných činností. Všemi dosavadními změnami došlo sice ke zlepšení pracovních a hygienických podmínek oproti předcházejícímu období, ale nedošlo zatím k zásadnímu řešení, které by představovala nutná centralizace výuky, zajištění vlastní tělocvičny a stravování, a tím i úsporám provozním a personálním. Je velmi obtížné udržet v těchto podmínkách vysokou kvalitu přípravy a navíc prohlubovat spolupráci s ostatními školami.

Nejlepší podmínky jsou proto ve vlastních provozovnách – tj. ve školní restauraci objektu Centrum a kadeřnictví tamtéž. Nyní je mimořádně potřebné a důležité rozšířit síť

vlastních provozoven – stravovacích a cukrářských, případně dalších. Na podzim roku 2004 se podařilo zmodernizovat zastaralé vybavení školní restaurace, která již neodpovídala požadavkům hygieny, tento krok výrazně zjednodušil celkový provoz.

Nevýhody současného stavu:

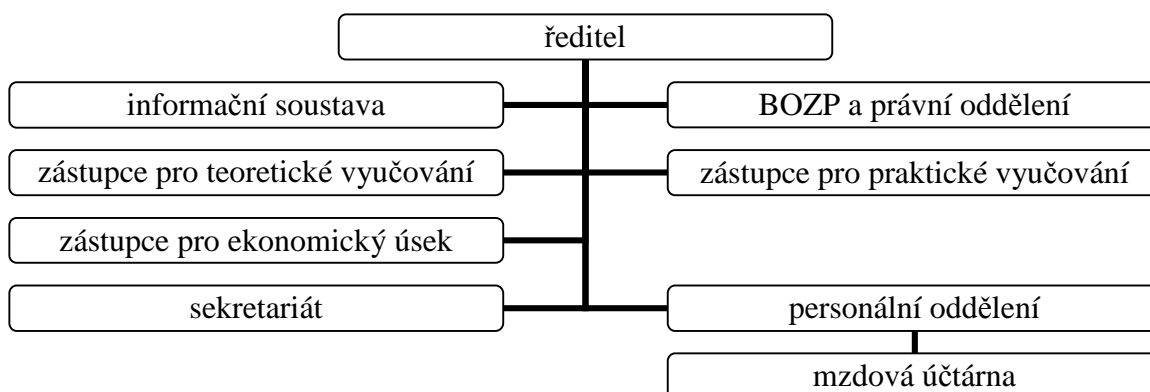
- nutnost přecházení vyučujících a žáků i během dne a tím výrazně omezená dopravní obslužnost a efektivnost výuky – dochází k pracovnímu přetížení učitelů a žáků,
- výuka učitelů probíhá v několika (i třech objektech) během jediného dne,
- obtížné a neracionální využití učebních pomůcek,
- neexistuje vlastní stravovací zařízení,
- neexistuje vlastní tělocvična (tzn. značné finanční náklady na pronájem, přecházení žáků do vzdálených tělocvičen s časovými ztrátami a nebezpečím úrazu),
- nevyhovující hygienické a sociální zázemí (chybějící WC, šatny atd.),
- obtížná koordinace, organizace a řízení výuky v 5 objektech teoretického vyučování,
- velmi obtížná stabilizace pedagogických pracovníků, zejména mladých a kvalifikovaných, věková struktura učitelů je velmi vysoká (49,5 roku).

Tyto skutečnosti ústí k jedinému závěru, který je zároveň problémem současného organizačního uspořádání školy, a to je přílišná členitost a rozvětvenost organizační struktury. V té je díky nevyhovujícím a neefektivním podmínkám provozu (6 odloučených pracovišť namísto jednoho standardního jako u ostatních organizací tohoto typu v ČR) řada nadbytečných pracovních pozic. Příkladem této situace jsou tři vedoucí učitelky teoretické výuky místo jedné, několik administrativních a provozních zaměstnanců, jejichž práce je v organizaci nezbytná, ale ve skutečnosti příliš nákladná. Náklady na pracovní síly patří obecně mezi nejvyšší a každá organizace se je snaží minimalizovat. Tato situace je u SOŠ GS a SOU o to vážnější, že věková struktura učitelů je velmi vysoká (49,5 roku), a to znamená samo o sobě neúměrné náklady na platy.

Současné uspořádání školy však neumožňuje tento problém řešit, možným řešením by mohlo být zredukovat počet administrativních a provozních zaměstnanců a určit pouze

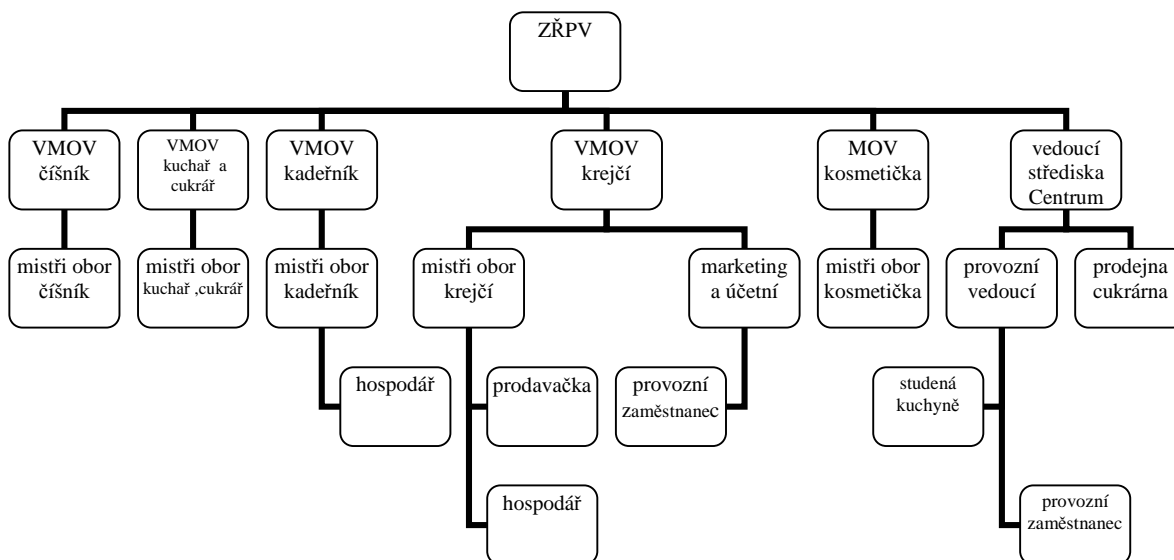
jediného vedoucího učitele, který by kontroloval všechny objekty teoretické výuky. Dalším možným řešením, které se v současné době zdá reálnější, je centralizovat teoretickou výuku, ekonomickou jednotku a úsek ředitele do nového objektu, který by město nabídlo.

Obrázek č.1: Úsek ředitele



Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2003/2004

Obrázek č. 2: Úsek zástupce ředitele pro praktické vyučování

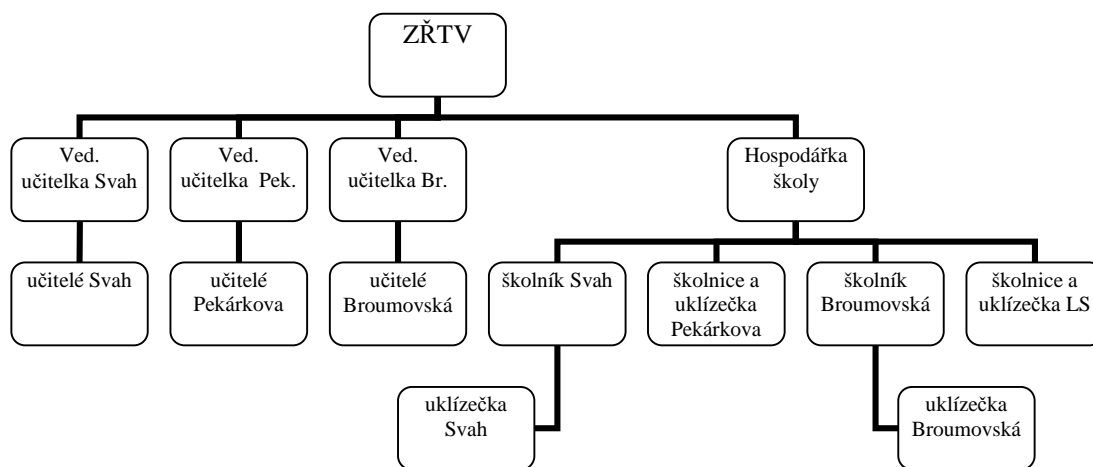


Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2003/2004

Ze současného organizačního uspořádání vyplývá, že se jedná o smíšenou formu tzv. liniově-štabní systém. Tento systém je charakteristický tím, že se skládá ze samostatné štabní organizační jednotky, v tomto případě je to úsek ředitele, který plní podpůrnou funkci při rozhodování, a dále samostatných funkčních jednotek, jako jsou jednotlivé úseky zástupců ředitele pro teoretickou výuku, praktickou výuku a ekonomický úsek. Zástupci ředitele jsou vzhledem k současnému stavu školy, tzn. její členitosti a velikosti, vybaveni rozsáhlými kompetencemi.

Přílišná členitost se právě stala problémem stávající organizační struktury, která vyžaduje příliš široký záběr řízení, a tudíž na jednotlivé jednotky nelze efektivně dohlížet. Vzhledem k velkému počtu těchto jednotek (teoretická výuka, praktická výuka a ekonomický úsek) je nutno delegovat velké množství vedoucích učitelů a dát zástupcům těchto úseků velkou odpovědnost, ke které se ale mnohdy těžko získává zpětná vazba.

Obrázek č. 3: Úsek zástupce ředitele pro teoretické vyučování



Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2003/2004

Především na úseku zástupce ředitele pro teoretické vyučování je tento problém dobře patrný. Nadpočet provozních zaměstnanců je pro organizaci tohoto typu naprosto neúměrný a je zátěží jak v samotném řízení, tak co se týče nákladů na platy.

3. TEORIE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

3.1. Organizace a smysl organizování

Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle. [3]

Smyslem organizování je vytvoření prostředí efektivní spolupráce. Pojem organizování bývá interpretován různě. Nejčastěji ve smyslu:

- organizační struktury,
- procesu organizování
- podniku, resp. instituce.

Organizační struktura je účelová formální struktura organizačních jednotek ve formálně sdružovaném podniku. Organizační struktura je výsledkem organizování. Důvodem organizování je nutnost dělby práce z důvodu rozsahu, různorodosti a efektivnosti vykonávání manažerské činnosti.

3.1.1. Čtrnáct základních zásad managementu Henryho Fayola

Tyto zásady představil v roce 1914 tento autor ve své publikaci: Teorie organizování podnikatelských subjektů:

1. Dělbá práce – pracovní specializace jednotlivce je podmínkou jeho vyšší pracovní výkonnosti.
2. Autorita – právo manažera vydávat příkazy svým podřízeným a vyžadovat jejich přesné a včasné plnění.
3. Disciplína – respektování organizačních pravidel všemi pracovníky organizace.
4. Jedno příkazovací místo – každý pracovník je přímo podřízen pouze jedinému nadřízenému, který je oprávněn vyžadovat plnění příkazů.
5. Jednota vedení – úsilí všech manažerů musí být vedeno jednotící myšlenkou dosažení

- cílů organizace a jeho orientaci vymezuje nejvýše postavený manažer v organizaci.
6. Subordinace zájmů – individuální zájmy každého pracovníka musí být při plnění pracovních úkolů podřízeny vyšším zájmům organizace jako celku.
 7. Odměna – pracovník musí hned zpočátku vědět, jak bude za výkon svých pracovních povinností odměňován a jaké podmínky jsou s odměnou spojeny.
 8. Centralizace – všechny rozhodovací pravomoci managementu musí být soustředěny do jednoho místa v zájmu účelné koordinace pracovních činností v organizaci.
 9. Hierarchie v řízení – musí být jednoznačně vymezeno, kdo je komu podřízen anebo nadřízen.
 10. Pořádek – vše potřebné pro výkon pracovních činností musí být vždy na určeném místě a včas plně k dispozici.
 11. Rovnost – stejná příležitost pro každého pracovníka dosáhnout úspěchu díky výsledkům (a pouze jim) svého pracovního úsilí.
 12. Stabilita programu – změny ve vedení organizace nesmí vyvolat změny ve strategické orientaci jejích činností.
 13. Iniciativa – zdrojem úspěchu jednotlivce i organizace je aktivní samostatný přístup každého pracovníka k plnění uložených pracovních úkolů.
 14. Pocit sounáležitosti – ve francouzštině označovaný jako „esprit d' corps“, což je nejlépe charakterizováno heslem Dumasových mušketýrů: „Jeden za všechny, všichni za jednoho!“ [3]

3.1.2. Důvod a výsledek organizování

Nejpodstatnějším důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezení rozpětí řízení. V řízení dochází k dělbě práce především z důvodu rozsahu, různorodosti a efektivnosti vykonávání manažerské činnosti. Dělbá práce je proces, při kterém jde o to, rozdělit celkovou práci do jednotlivých činností tak, aby jejich realizace byla co nejefektivnější. [1]

Výsledkem organizování jsou nejrozličnější formy organizačních struktur, které vznikají kombinací možností, které manažer vybral, a které jsou výrazem nově zvolené organizační „architektury“. Ta je odrazem manažerské filosofie a ztělesňuje způsob aplikace základních organizačních principů manažerem.

Výsledná podoba organizační struktury závisí jednak na způsobu tvorby organizačních jednotek a zároveň na způsobu provázání vytvořených organizačních jednotek. Právě úspěšné propojení těchto dvou základních prvků nebo též „stavebních kamenů“ je základem vzniku úspěšné organizace. Úkolem manažera je tedy za tímto účelem tyto prvky optimálně nakombinovat a sladit. [1]

3.2. Pravidla pro vytvoření „zdravé“ organizační struktury

1. Rozdělování úkolů – podnik může úspěšný jen tehdy, je-li jeho celkový úkol rozdělen na jednotlivé dílčí úkoly a ty následně rozděleny mezi jednotlivé spolupracovníky. Pro každou činnost je nutné stanovit nejen její pracnost, tj. obtížnost, namáhavost, ale i nutnou kvalifikaci, která je kombinací vzdělání a praxe. Dalším pojmem souvisejícím s rozdělováním úkolů je seskupování činností, tj. buď slučování do útvarů s menším počtem zaměstnanců nebo vytváření vyšších útvarů v hierarchii řízení.
2. Vytváření řídicích úrovní – počet řídicích úrovní závisí především na velikosti podniku. Větší podnik má více řídicích úrovní než menší. V tomto směru se dají stanovit horní a dolní počty úrovní řízení.
3. Stanovení rozpětí řízení – pojem rozpětí řízení vyjadřuje počet osob přímo podřízených jednomu vedoucímu. Hranice tohoto počtu se pohybuje do „magického“ čísla deset. Za optimální počet takových osob se však považuje číslo šest.
4. Vyváženost odpovědnosti a pravomoci – je zajišťována buď kvalitním rozhodnutím nadřízeného, kvalifikovaným zdůvodněním podřízeného nebo vzájemným jednáním mezi nimi, dokud nedorazí k vyváženému rozhodnutí.

5. Delegováním pravomoci – se označuje přenos určité pravomoci na podřízené. Je to samozřejmá dělba úkolů v oblasti řídicí práce, která ani v nejmenším neznamena zřeknutí se zodpovědnosti řídicího pracovníka, ale naopak jeho plnou odpovědnost za daný úkol.
6. Centralizace a decentralizace – podnik má možnost zvolit si jako svou řídicí strukturu centralizační strukturu, a to v případě že veškerá nařízení a rozhodování přicházejí a probíhají v jednom centru. Decentralizovaná řídicí struktura se naopak může skládat i z několika naprosto samostatných útvarů a jejich centrum má pouze formální charakter. V praxi však čistá forma ani jednoho druhu řídicí struktury neexistuje, vždy se jedná o určitý mix s převládající tendencí jedné z nich.
7. Povinnost informovat – součástí správně fungující organizace je povinnost stručně, jasně a pravdivě informovat nadřízené podřízenými, podřízené nadřízenými a mezi jednotlivými odděleními navzájem.
8. Koordinace – důležitou součástí každé organizační struktury je koordinace. Pomáhá sladit práci jednotlivých úseků, které ve své izolovanosti mohou řešit dané pracovní úkoly neefektivně. Nástrojem koordinace jsou pracovní porady a komise, které jsou ovšem svolávány pouze k vyjasnění určitých, předem přesně formulovaných otázek.
9. Instanční postup a zastupování – v organizaci, kde je více řídicích úrovní, je třeba zajistit, aby se vždy požadovaný příkaz dostal přes jednotlivé linie od ředitele až k dělníkovi.
10. Metodické řízení – každý metodický krok by měl být podložen jak teoreticky, tak v praxi. Například nový způsob zúčtování výrobních dokladů navrhuje účetní metodik a jeho oddělení, ale mělo by být již odzkoušeno v podnikové účtárně.
11. Kontrola – každý vedoucí pracovník má právo i povinnost kontroly. S delegováním pravomoci se přenáší i pravomoc kontroly, ty se projevují namátkovými, předem nehlášenými kontrolami. V měřítku celého podniku má kontrola ukázat, zda řídicí rozhodnutí byla správná.
12. Sebekontrola – nejúčinnější je kontrola, která je provázena sebekontrolou každého zaměstnance. Sebekontrola je však možná v případě, že organizace je dobře fungující a každý zaměstnanec se cítí být s ní morálně „svázan“. [2]

3.3. Proces provádění organizačních změn

Vnější okolí, které obklopuje každý podnik, prochází neustálými změnami. Uplatnit pro takový podnik znamená přizpůsobovat se neustále mnohdy nečekaným změnám v postojích klientů, konkurence i obchodních partnerů. Když se mění trh, je i firma nucená učinit příslušné kroky ve svém vnitřním prostředí, které se označují jako organizační změny.

Procesy organizační změny jsou výsledkem určitého strategického inovačního rozhodnutí managementu podniku. Cílem je, aby výsledná organizační struktura po provedené organizační změně byla pružná a efektivní. Na organizační změny by se měla firma připravit v období, kdy se jí daří, aby mohla být schopna rychle reagovat v případě neúspěchu. Na podmínky organizační změny je nezbytné dobře připravit a motivovat především pracovníky, kteří jsou nedílnou součástí úspěšné realizace cílů podniku. Plánování organizační změny musí být posuzováno z hlediska velikosti důsledků organizační změny, úrovně nejistoty o výsledcích a dopadech organizační změny, šíře změny a jejího dosahu do všech útvarů organizace, požadované hloubky změny v postojích zaměstnanců a doby realizace této organizační změny. [3]

3.3.1 Výhody a nevýhody centralizace

Na organizaci působí řada proměnných faktorů z jejího okolí a na ty je nutno reagovat provedením změn v jejím vnitřní prostředí. Na dynamiku vývoje vlastností a charakteru funkcí jednotlivých složek organizace lze přijít s úpravami stávající organizační struktury. Centralizace rozhodovacích pravomocí umožňuje lepší koordinaci výkonu jednotlivých pracovních činností. Pro centralizaci je nezbytné využívat všech informačních zdrojů a zároveň zajistit přístup k potřebným informacím pro každé rozhodovací místo. Při rozhodování o provedení organizační změny je nutné si vždy uvědomit v jakém vývojovém stádiu se organizace nachází a jakou krizi v jejím vývoji je nutno překonat.

Proti centralizaci organizace hovoří vysoký počet hierarchických úrovní managementu. Delegování rozhodovacích pravomocí v decentralizované organizační struktuře znamená zvýšení rozhodovací samostatnosti podřízených. Delegovat je však třeba komplexně, tzn. tak, aby na pracovníka byly delegovány nejen povinnosti ale i pravomoc potřebná k zajištění potřebného úkolu. [1]

3.4. Návrh organizační struktury

Pro názornost a srozumitelnost je nutné každou nově navrženou organizační strukturu znázornit a náležitě prezentovat. Jsou pro to možné tyto prostředky prezentace:

1. **Grafické znázornění** je asi nejlepší a nejčastější forma znázornění organizační struktury. Základními typy těchto znázornění:
 - a) organizační schéma útvarů či funkčních míst (tzv. pavouk),
 - b) diagram oběhu dokladů (tzv. Hijmansův diagram), který může být použit pro znázornění, jak se zpracovává určitý doklad,
 - c) diagramy toku materiálu podnikem (tzv. Sankeyův diagram) sloužící k znázornění shromažďování a rozdělování finančních prostředků.
2. **Slovní popis** organizační struktury se používá pro známé organizační dokumenty jako je organizační řád nebo popis pracovní náplně. U tohoto způsobu může dojít k nepřesným formulacím či různému výkladu, k předcházení tohoto nebezpečí slouží stanovení přesného obsahu jednotlivých pojmů.
3. **Matematická formulace** nebo použití jiných specifických symbolů může také posloužit jako způsob znázornění organizační struktury. Do této kategorie spadá i vytváření vlastních modelů organizačního plánování.

3.4.1. Organizační plánování

Pojem organizačního plánování nebo také projektování v sobě skrývá především stanovení postupu sestavování nové organizační struktury. V tomto směru není příliš podstatné, jestli se jedná o zakládání nového podniku nebo o reorganizaci, jde především o nastoupení změny ve vývoji k lepšímu.

Při sestavování organizačního projektu lze postupovat v těchto krocích:

1. výběr vhodné vnější organizační formy vzhledem k výhodám, které tyto formy skýtají,
2. návrh hrubého schématu vnitřní organizace, prozatím pouze jen s liniovými vztahy,
3. rozčlenění schématu na činnosti řídicí a prováděcí a dále na organizační útvary, které tyto aktivity budou provádět.

3.5. Řízení příspěvkových organizací a jejich právní podmínky

Příspěvkové organizace si nekladou výkonnost a ziskovost za svůj prvotní cíl, o to komplikovaněji se zhodnocují jejich výsledky. Tradiční výrobní podnik má svá jasná kritéria – ziskovost či ztrátovost. Přestože to zdaleka nejsou jediná kritéria, posuzuje se samozřejmě i řada dalších faktorů jako např. riziko, jsou to kritéria naprosto konkrétní a nezvratná. Efektivita neziskových nebo příspěvkových organizací lze na druhé straně vyměřovat pomocí dobře vytýčených a zcela specifikovaných cílů.

Cílem příspěvkové organizace není pouze plnit svou vzdělávací nebo kulturní funkci, ale svou efektivitu potvrzuje i tak, že je schopna vytvářet poptávku. Výkonnost u těchto organizací znamená vložit své omezené prostředky do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Pro dosažení co nejlepších výsledků je nutné stanovit pro danou organizaci poslání. Pro vzdělávací instituci to znamená uspokojit celou řadu různých cílových skupin: studenty, učitele, školský odbor a rodiče. Pro každou tuto skupinu musí ředitel školy zvolit jinou strategii. Nejlepším, ale nejsložitějším úkolem je sjednotit všechny cílové skupiny na

jednom dlouhodobém cíli. Legitimním cílem je vytvořit ze školy takový ústav, který poskytuje kvalitní úroveň vzdělání. [4]

Právní podmínky příspěvkových organizací nesou základní znaky neziskových organizací s výjimkou své nezávislosti na zakladateli, kterým může být stát nebo obec. Příspěvkové organizace mají volnější režim financování, zřizovatel též nepokrývá plně jejich finanční nároky. Příspěvkové organizace musejí dodržet zřizovatelem stanovené finanční vztahy k rozpočtu kraje nebo obce. [5]

4. NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Návrh nové organizační struktury vychází z metodiky rozhodovacího procesu a skládá se z provedení strategické analýzy současného stavu a jejího vyhodnocení (kap. 4.1.), návrhu nové organizační struktury na základě odhalených slabých stránek (kap. 5.1. a 5.2.) a vyhodnocení dopadů na základní pracovní náplně jednotlivých funkcí po změně organizační struktury (kap. 5.3.).

4.1. Strategické řízení organizace – metodika

Nezbytnou součástí strategického plánování pro úspěšnou organizaci je strategická analýza. Strategická analýza se skládá z následujících fází:

1. fáze – výběr kritérií pro analýzu,
2. fáze – výběr respondentů,
3. fáze – provedení dotazníkového šetření,
4. fáze – vyhodnocení dotazníků.

Nejprve byly vybrány čtyři skupiny respondentů podle tvůrčích typů (10 rodičů, 30 žáků, 10 zákazníků školních provozů a 10 zaměstnanců školy), jim byl následně předložen dotazník obsahující 25 otázek týkajících se hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí školy, které mohly být ohodnoceny podle stupnice 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší). Po oslovení příslušných 60 respondentů bylo toto dotazníkové šetření vyhodnoceno podle jednotlivých kritérií viz tabulka č. 2 tabulka č. 3. Ze zjištěných údajů byla vypracována analýza organizační struktury.

Metodika postupu návrhu organizační struktury se skládá nejprve z organizačních pokynů, výběru kritérií pro hodnocení potenciálu organizace, dále ze zpracování jednotlivých hodnocení vybraných skupin a jejich průměrného hodnocení a nakonec z vyhodnocení celého procesu analýzy organizační struktury, tzn. silných a slabých stránek školy a hrozeb a příležitostí, které se školy dotýkají.

4.2. Organizační postup při strategické analýze

Organizační postup vychází z výše uvedených fází strategické analýzy.

1. Výběr kritérií pro analýzu:
 - a) kritéria hodnocení potenciálu a vnitřního prostředí školy,
 - b) kritéria hodnocení podnikatelského prostředí školy.
2. Výběr skupinky podle tvůrčích typů a provedení dotazníkového šetření:
 - a) zaměstnanců (učitelů, mistrů, nepedagogických pracovníků) – 10 osob,
 - b) rodičů – 10 osob,
 - c) žáků – 30 osob,
 - d) veřejnosti – návštěvníků školních provozů (odběratelů služeb) – 10 osob.
3. Provedení dotazníkového šetření.
4. Vyhodnocení dotazníků:
 - a) dle jednotlivých kategorií analýzy podle stupnice 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší),
 - b) porovnání vztahů „silné stránky – příležitosti“, „slabé stránky – rizika“,
 - c) vyhodnocení procesu analýzy organizační struktury.

4.2.1. Vybraná kritéria pro hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí školy

V rámci zmiňovaného dotazníkového šetření byla zkoumána následující kritéria hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí školy stanovená v materiálech České školní inspekce pro hodnocení jednotlivých školních zařízení.

Vybraná kritéria pro hodnocení potenciálu a vnitřního prostředí školy:

1. Kvalita pedagogického sboru.
2. Stav budov a dalších nemovitostí.
3. Vybavení učeben, dílen a dalších prostor.
4. Specifické vybavení pro některá zaměření.
5. Úroveň vedení účetnictví, financování a administrativy.
6. Spolupráce s představiteli města.

7. Zastoupení různých věkových kategorií – věková struktura pedagogického sboru.
8. Kvalita učebnicového fondu.
9. Spolupráce s rodiči, jejich důvěra.
10. Tvůrčí a podnikatelský potenciál vybraných pracovníků.
11. Schopnost managementu ke stanovení koncepce rozvoje školy.
12. Jiné navržené příklady např. kvalita profesní přípravy.

Vybraná kritéria pro hodnocení podnikatelského prostředí školy:

1. Image školy, uplatnění absolventů.
2. Konkurence v této oblasti u okolí.
3. Možnosti spolupráce s veřejností.
4. Nebezpečí úbytku žáků.
5. Umístění školy a dopravní obslužnost.
6. Propojení se životem obce, možnost sponzoringu.
7. Možnost kooperace s dalšími zařízeními.
8. Nabídka nových forem vzdělávání a činností.
9. Financování školy, vztah ke zřizovateli.
10. Reakce školy na požadavky trhu vzhledem k počtu žáků, obsahu studia a profilu absolventa
11. Profesní kvalita přípravy žáků.
12. Mezinárodní spolupráce.
13. Jiné příležitosti a hrozby např. roztržičnost výuky, psychohygienické podmínky.

4.2.2. Zpracování jednotlivých kritérií podle hodnocení vybraných skupin

Tabulka č. 2: Hodnocení jednotlivých skupin dle potenciálu školy

| <u>Školní potenciál</u> | | Silné stránky | | | Slabé stránky | |
|-------------------------|---------------|---------------|---|---------|---------------|---|
| stupnice kritéria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | | V Z Ž R | | | | |
| 2 | | | | V Z Ž R | | |
| 3 | | | | V Z Ž R | | |
| 4 | V Z Ž R | | | | | |
| 5 | R Z Ž V | | | | | |
| 6 | V R | Z Ž | | | | |
| 7 | | | | | Ž V Z R | |
| 8 | | R Ž | | V | | Z |
| 9 | V R | Z Ž | | | | |
| 10 | R Ž Z V | | | | | |
| 11 | Z V R Ž | | | | | |
| 12 | Z V Ž R | | | | | |

Zdroj: vlastní

Poznámka: Z – zaměstnanci Ž - žáci R – rodiče V - veřejnost

Z předcházející tabulky vyplývá, že všichni respondenti kladně ohodnotili tato kritéria (číslo kritéria uvedeno za každým pojmem v závorce): kvalita pedagogického sboru (1), specifické vybavení pro některá zaměření (4), úroveň vedení účetnictví, financování a administrativy (5), tvůrčí a podnikatelský potenciál vybraných pracovníků (10), schopnost managementu ke stanovení koncepce rozvoje školy (11) a kvalita profesní přípravy (12). Naopak na negativním hodnocení se shodli u stavu budov a dalších nemovitostí (2), vybavení učeben, dílen a dalších prostor (3) a zastoupení různých věkových kategorií pedagogického sboru (7).

Tabulka č. 3: Hodnocení jednotlivých skupin dle podnikatelského prostředí

| Podnikatelské prostředí | | | | | |
|------------------------------------|------------|-------------|----------|----------|------------|
| | | | | | |
| stupnice kritéria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | V R Z | Ž | | | |
| 2 | | V R | Ž | | Z |
| 3 | V Ž R | Z | | | |
| 4 | | | V Ž R | | Z |
| 5 | | | | | V Ž R Z |
| 6 | | V Z R | Ž | | |
| 7 | Ž V | R Z | | | |
| 8 | V | Z R | Ž | | |
| 9 | | | V R Ž | | Z |
| 10 | Z Ž R V | | | | |
| 11 | V R Ž | Z | | | |
| 12 | V R | Z Ž | | | |
| 13 | | | | | V Ž R Z |

Zdroj: vlastní

Při kladném hodnocení podnikatelského prostředí došlo u vybraných skupin respondentů ke shodě u kritéria požadavky trhu vzhledem k počtu žáků, obsahu studia a profilu absolventa (10). Naopak negativně ohodnoceno bylo kritérium umístění školy a dopravní obslužnost (5) a roztržitost výuky a psychohygienické podmínky (13). Ostatní kritéria jako propojení se životem obce, možnost sponzoringu (6), možnost kooperace s dalšími zařízeními (7), nabídka nových forem vzdělávání a činností (8) a profesní kvalita přípravy žáků byly shledány jako nadějně a byly většinou též hodnoceny kladně.

4.2.3. Vyhodnocení celého procesu analýzy organizační struktury

Z provedeného výzkumu vyplývá poměrná shoda názorů jednotlivých oslovených skupin k vybraným příkladům. Na základě tohoto šetření byla vypracována následující SWOT analýza.

Z hlediska vnitřního potenciálu školy jsou zřejmé **silné stránky** v těchto oblastech:

- kvalita pedagogického sboru,
- specifické vybavení (kadeřnické, gastronomické, cukrářské),
- úroveň účetnictví,
- spolupráce s magistrátem a regionem,
- spolupráce s rodiči,
- tvůrčí aktivita a podnikatelský duch sboru a zaměření výuky,
- koncepce rozvoje školy,
- kvalita výuky.

Naopak **slabé stránky** jsou zřejmé v těchto oblastech:

- stav budov,
- vybavení některých učeben,
- vysoká věková struktura zaměstnanců školy zejména u učitelů.

Z hlediska vnějšího prostředí škola využívá **příležitostí** v těchto oblastech:

- image školy a uplatnění absolventů,
- spolupráce s veřejností a obcí i s ostatními zařízeními zejména podnikatelské sféry v oboru působnosti školy,
- nabídky nových forem činností a snahou utvářet obsah studia pro potřebu praxe a uplatnění absolventů v samostatném podnikání,
- úspěšnost v profesních soutěžích a mezinárodní spolupráci,
- značná doplňková a produktivní činnost žáků.

Naopak **hrozbou** pro školu je:

- roztržitost míst výuky a dopravní obslužnost,
- financování provozu školy a investic,
- nevhodné psychohygienické podmínky v některých zastaralých budovách školy,
- úbytek žáků způsobený poklesem žáků vycházejících ze ZŠ.

5. NÁVRH NA RACIONALIZACI ORGANIZACE A ŘÍZENÍ ŠKOLY

5.1. Koncepční řešení stávající situace

Střední odborná škola gastronomie a služeb se ve své činnosti snaží a do budoucna se bude v první řadě snažit o dosažení co nejlepších výchovně vzdělávacích výsledků v učebních a studijních oborech. Za více než 110 let své existence zrodila ze svých řad mnoho ve svém oboru uznávaných odborníků. Na základě této skutečnosti se dá předpokládat, že moderní koncepční řešení není v blízké budoucnosti nereálné. Bohužel v této finančně komplikované oblasti, jakou školství bezesporu je, je každá investice otázkou mnoha měsíčních a mnohdy i mnohaletých jednání.

Dle situace v roce 2005 se jeví jako nejlépe dosažitelné řešení umístění odborného výcviku a teoretického vyučování do objektu bývalé základní školy na Králově háji, který by měl být ustanoven součástí majetku školy v případě úspěšných jednání zřizovatele školy Libereckého kraje a Magistrátu města Liberce. Tento objekt se nalézá přímo naproti domu služeb Centrum, kde probíhá praktická výuka, z tohoto důvodu se toto řešení zdá být pro školu obzvlášť výhodné. Umístění pracovišť do nově vyprojektované budovy v centru Liberce by na činnost školy sice mělo možná mnohem lepší ekonomický dopad, tento návrh však pro svou finanční náročnost nelze prozatím realizovat.

Objekt bývalé základní školy na Králově háji se tedy zdá být dobrou alternativou, vyžádá si však velkou investici na rekonstrukci budovy, vytvoření potřebných hygienických podmínek, úpravu odborných učeben a celkově úpravu zázemí pro umístění pracovišť pracovníků školy vyhovující nové organizační struktuře školy.

Tabulka č. 4: Investiční náklady na rekonstrukci areálu pro teoretickou výuku

| Etapa (rok) | Záměr | Investiční náklady v mil. Kč |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| 0.etapa 2005 (schváleno) | - rekonstrukce pavilonů objektu na Králově háji - vybudování šaten, sociálního zázemí, odborných učeben | 15,5 |
| 1.etapa 2006 | - rekonstrukce pavilonu A (vybudování školní jídelny a provozního zázemí) | 20 |
| 2.etapa 2007 | - získání energetického auditu a následné zateplení a výměna oken v celém objektu | 25 |
| 5.etapa 2008 | - zastřešení přístupových cest, terénní a venkovní úpravy - vybudování školního hřiště a tělocvičny | 25 |

Zdroj: vlastní

V případě splnění těchto požadavků by se vytvořilo optimální prostředí pro fungování školy s vlastním stravovacím zařízením a tělocvičnou. Zjednodušení dopravní obslužnosti by znamenalo také zlepšení pracovních podmínek pro pedagogy a mohlo by přilákat tolik potřebné nové mladé pedagogy.

Tabulka č. 5: Vliv organizační změny na výši ročních provozních nákladů

| Objekt školy | původně (v tis. Kč) | po změně (v tis. Kč) | úspora (v tis. Kč) |
|-------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| objekt teoretické výuky | 1 790 | 1 150 | 630 |
| objekt praktické výuky | 1 100 | 800 | 310 |
| celkem | 2890 | 1950 | 940 |

Zdroj: vlastní

Takto zohledněné provozní náklady v sobě zahrnují náklady na energii, opravy, údržbu a revize. Z tabulky č. 5 vyplývá, že bezprostřední úspora po organizační změně je 940 tis. Kč za rok. Pokud by navíc došlo k zateplení objektu v rámci požadovaného energetického auditu, spotřeba energií by mohla dle provedených propočtů klesnout ještě o zhruba 30 %.

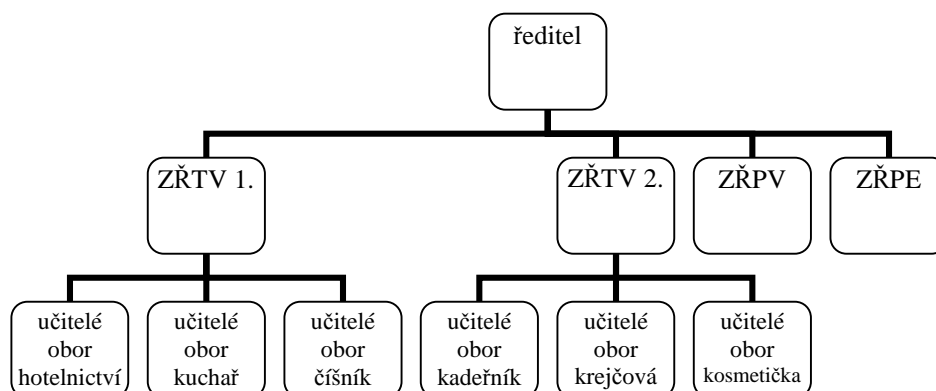
Toto řešení by vytvořilo variabilní podmínky nejen pro finančně a výukově efektivní regionální výuku všech potřebných oborů v oblasti gastronomie, služeb a obchodu žáků i dospělých (např. rekvalifikace), ale i rovnocenného partnerství se školami Evropské unie v rámci spolupráce a celoevropského vzdělávání. Škola dlouhodobě spolupracuje s ostatními školami a organizacemi v Euroregionu Nisa a realizací tohoto projektu by se jistě prohloubila nejen kvalita vzdělávání, ale i úroveň poskytovaných služeb a výrazná finanční úspora v rozpočtu Libereckého kraje.

5.2. Návrh optimální organizační struktury

Návrh nové organizační struktury (příloha č. 7) by měl umožnit eliminovat nedostatky předchozího uspořádání (příloha č. 6) a přinést do řízení organizace větší přehled a pořádek a celkově zefektivnit chod této organizace. Výrazným pozitivem by mělo být i snížení mzdových nákladů díky redukci počtu v současném organizačním uspořádání nadbytečných administrativních a provozních zaměstnanců a vedoucích učitelů. Všechny organizační změny jsou s ohledem na jejich dopad na pracovní náplně jednotlivých funkcí podrobně popsány v následující kapitole.

5.3. Dopad na základní pracovní náplně jednotlivých funkcí po změně org. struktury

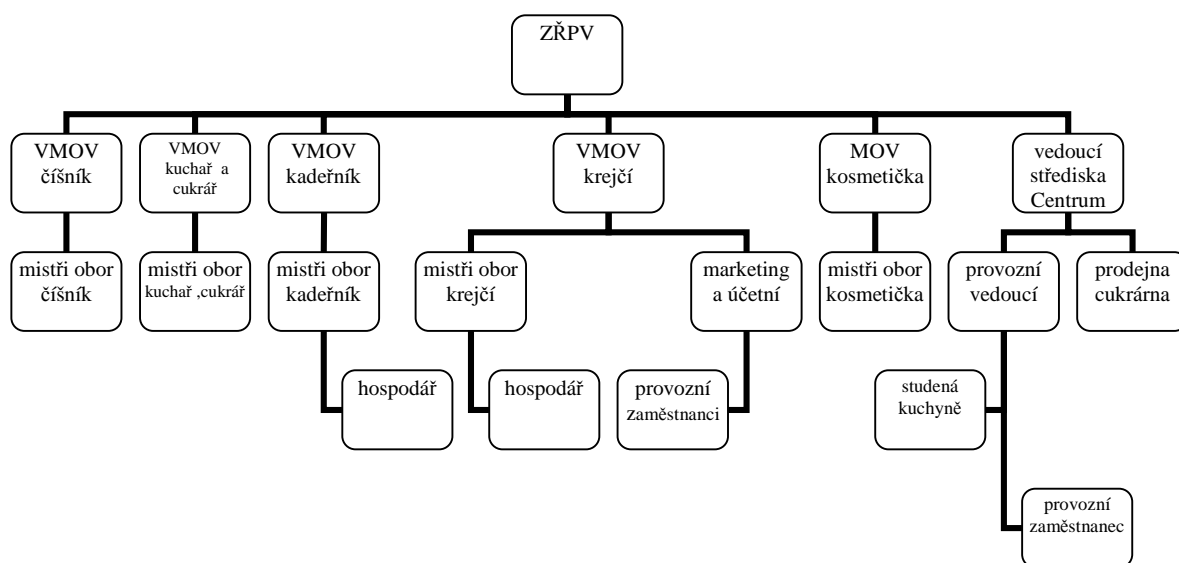
Obrázek č. 4: Navrhovaná podoba úseku ředitele



Zdroj: vlastní

V úseku zástupce ředitele pro teoretické vyučování by po změně stávajícího uspořádání došlo k nejvýraznějším změnám. Centralizací všech jednotek teoretické výuky do jednoho objektu by znamenalo výraznou úsporu 3 vedoucích učitelů (3 x 24 000,- Kč brutto měsíčně). Vzhledem k tomuto faktu by došlo též k redukci příslušného počtu hospodářů a provozních zaměstnanců v jejich úsecích (tzn. školníků a uklízeček). Pracovní pozice hospodářky v tomto úseku pozbývá význam a tato funkce by nyní spadala do ekonomického úseku. Na druhé straně by však po centralizaci byl počet učitelů v rámci jednoho pracoviště na jednoho zástupce příliš velký, a proto by mělo dojít k rozdělení kompetencí v oblasti teoretické výuky na dva zástupce. Jeden by dostal na starost teoretickou výuku gastronomických oborů, druhý by měl ve své kompetenci dohled nad pedagogy negastronomických oborů.

Obrázek č. 5: Navrhovaná podoba úseku zástupce ředitele pro praktické vyučování



Zdroj: vlastní

V tomto uspořádání nedošlo k tak výrazným změnám, na základě provedené analýzy a změny v provozu učiliště je nutná pouze modifikace. Navrhuji pouze zrušení stálého pracovního místa prodavačky v krejčovství, tuto funkci, která je pro zaměstnavatele finančně nákladná a přitom neproduktivní, mohou úspěšně provádět pod odborným dohledem mistrové i samy žákyně. Naučí se tak lépe zužitkovat své praktické znalosti a

zároveň se připraví jednáním se zákazníkem na své budoucí vlastní podnikání. V rámci výukového programu by se v úseku krejčovství také dalo celkově ušetřit na nepedagogických pracovnících, funkci střihačky a skladnice by mohly zajišťovat společně mistři odborného výcviku s žákyněmi. (Tento krok by znamenal úsporu částky 3 x 11 000,- Kč brutto měsíčně.)

V úseku gastronomie by, vzhledem k centralizaci celého komplexu školy a tím i k odstranění distanční vzdálenosti ekonomického úseku, mohla úkoly fakturace, příjmu zakázek a ostatní provozní úkoly převzít všeobecná účetní. Její zaškolení by nemělo být problémem a tudíž by pro organizaci neznamenal žádné náklady navíc. (Tento krok by znamenal úsporu částky 10 000,- Kč brutto měsíčně.)

Tabulka č. 6: Měsíční náklady na platy zaměstnanců při změně org.struktury (brutto v tis. Kč)

| Úsek školy | Počet pracovníků | Pracovní zařazení | Prům.pl. náklady | Celkové pl. náklady | Odstupné - náklady | Pl.náklady celkem |
|------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Teoretická výuka | -3 | ved.učitelka | 24 | -72 | x | -72 |
| | -3 | školník | 11 | -33 | x | -33 |
| | -1 | hospodářka | 10 | -10 | x | -10 |
| | -4 | uklízečka | 8,75 | -30 | x | -30 |
| | +1 | zástupce řed. | 28 | +28 | | +28 |
| | +3 | učitelka | 17,7 | +53,1 | | +53,1 |
| Celkem TV | -10 | | | | | -63,9 |
| Praktická výuka | -1 | hospodářka | 10 | -10 | 20 | +10 |
| | -1 | skladník | 11 | -11 | 22 | +11 |
| | -1 | prodavačka | 11 | -11 | 22 | +11 |
| | -1 | střihačka | 11 | -11 | 22 | +11 |
| Celkem PV | -4 | | | | | +43 |
| Celkem | -14 | | | | | -20,9 |

Zdroj: vlastní

Poznámka: nárůst +

úspora –

bez nároku na odstupné x

Z předcházejících údajů vyplývá, že po organizační změně by došlo k úspoře 20 900,- Kč brutto za platy daný měsíc. Toto číslo zohledňuje i odstupné u čtyř pracovníků, dalších deset pracovníků z úseku teoretické výuky má termínovanou smlouvu, tudíž se jich odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního platu netýká. Propouštění zaměstnanců je citlivá personální záležitost, je nutno ji projednat s příslušnou odborovou organizací a zaměstnancem nejméně tři měsíce dopředu. V dalších měsících by změna organizačního uspořádání přinesla úsporu 106 900,- Kč brutto měsíčně a ročně tedy na platech 1 282 800,- Kč brutto.

6. ZÁVĚR

Cílem příspěvkové organizace, tedy i školy jako je Střední odborná škola gastronomie a služeb a Střední odborné učiliště v Liberci, není pouze plnit svou vzdělávací nebo kulturní funkci, ale i schopnost obstarat si vlastním přičiněním určitý objem peněžních prostředků. Tento typ organizace musí tudíž umět hospodařit se získanými peněžními zdroji od zřizovatele a zároveň si dokázat obstarat zbytek potřebných financí vlastní podnikatelskou činností. Aby příspěvková organizace byla v tomto směru úspěšná, je potřeba, aby měla funkční organizační strukturu.

Tato bakalářská práce mapuje tuto oblast manažerské práce a ukazuje, jakou může mít každé rozhodnutí, ať dobré nebo špatné, váhu. Každá organizační změna má dopad na chod organizace a je pro ni i její zaměstnance zátěží. Současný stav organizačního uspořádání školy, který je vzhledem k přílišné členitosti z mnoha důvodů nevyhovující, brzdí efektivní školy a demotivuje její zaměstnance. Vyžaduje příliš široký záběr řízení a je též vzhledem k velkému počtu provozních zaměstnanců nákladný.

Praktická část práce obsahuje analýzu silných a slabých stránek školy a návrh koncepční řešení stávající situace, neboť pouze organizace, která má jasně vymezené své cíle, má možnost efektivně fungovat. Klíčovým bodem práce je návrh optimální organizační struktury. Řešení nové – modifikované organizační struktury by mělo umožnit eliminovat nedostatky předchozího uspořádání a přinést do řízení organizace větší přehled a pořádek a celkově zefektivnit chod této organizace. Jedná se především o úbytek provozních a administrativních zaměstnanců a funkcí vedoucích učitelů, které by odpadly vzhledem k centralizaci celého školního komplexu do jednoho objektu. Výrazným pozitivem nového uspořádání školy by mělo být právě snížení nákladů vynakládaných na platy zmíněných provozních a administrativních zaměstnanců viz tabulka č. 6 v kapitole 4.2.3. Dopad na základní pracovní náplně jednotlivých funkcí po změně org. struktury.

6. SEZNAM LITERATURY

- 1) Drucker, P. F.: Řízení neziskových organizací. 1. vydání, Praha, Management Press, 1994. ISBN 80-82603-38-1.
- 2) Frič, P.: Neziskový sektor v České republice. Praha, Eurolex Bohemica, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- 3) Pitra, Z.: Příprava a provádění organizačních změn. 1. vydání, Praha, Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
- 4) Synek, M.: Podniková ekonomika. 1. vydání, Praha, C.H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4.
- 5) Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2003/2004
- 6) Vysloužil, J.: Péče o zdravý organismus firmy. 1. vydání, Praha, Profess, 1995. ISBN 80-85235-19-6.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Zřizovací listina

Příloha č. 2: Výpis ze sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení

Příloha č. 3: Hodnota majetku školy

Příloha č. 4: Plánek současného rozmístění školních budov

Příloha č. 5: Plánek budoucího uspořádání školních budov

Příloha č. 6: Schéma současné organizační struktury

Příloha č. 7: Schéma návrhu nové organizační struktury

Příloha č. 8: Způsob tvorby organizačních jednotek

Příloha č. 9: Základní formy organizačních struktur

